Poslovna odličnost, organizacijska kultura in inovativnost

Karmen Kern Pipan [(1)] in Loredana Leon [(2)]

[(1)] ***Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje***
Grudnovo nabrežje 17, 1000 Ljubljana, Slovenija
EMail: karmen.kern-pipan@gov.si[(1)], loredana.leon@gov.si[(2)]

POVZETEK

Namen prispevka je predstaviti temeljne ugotovitve o modelu odličnosti EFQM 2010, z vidika odgovornega strateškega odločanja voditeljev, trajnostne prihodnosti in napredka. Temeljne spremembe, ki jih je uvedel Evropski model odličnosti so nastale zaradi svetovne gospodarske krize, ki se je pokazala predvsem kot kriza vrednot. Temeljne spremembe se odražajo v poudarjeni odgovornosti voditeljev za svoje odločitve, spodbujanju inovativnosti, odprte organizacijske kulture, uravnoteženega razvoja in trajnostne prihodnosti. Strateško odločanje na utemeljenih in zdravih osnovah je metodološko vpeljano v matriki RADAR, katero uporablja Evropska nagrada za odličnost ter 26 nacionalnih nagrad v državah EU. Pri nas je model odličnosti udejanjen v nacionalni nagradi - priznanju RS za poslovno odličnost (PRSPO). V letu 2011 smo v okviru procesa ocenjevanja PRSPO na podlagi evropske prakse uvedli vrsto metodoloških sprememb s poudarkom na podaljšanem trajanju obiska ocenjevalne skupine pri prijavitelju, izvedbi intervjujev, prepoznavanju organizacijskega vzdušja in ostalih dokazov o prijaviteljevi odličnosti.

Ključne besede: model odličnosti EFQM, voditeljstvo, organizacijska kultura, inovativnost, poslovna odličnost, priznanje RS za poslovno odličnost, evropska nagrada za odličnost

UVOD

Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO) je program Vlade Republike Slovenije s katerim že od leta 1998 sistematično spodbuja podjetja k doseganju globalne konkurenčnosti, kot tudi nudi javnim inštitucijam orodje za stalne izboljšave in podporo za večjo učinkovitost poslovanja. Ocenjevanje v okviru sistema PRSPO poteka na podlagi meril evropskega modela odličnosti EFQM, izvaja pa se v skladu z Zakonom o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost in po zgledu metodologije, ki je v uporabi v okviru evropske nagrade za odličnost (EFQM Excellence Award) v Bruslju (www.efqm.org). Glavni namen nagrade je stalno izboljševanje preko razvoja znanja, inovativnosti ter prenosa dobrih praks in dvig konkurenčnosti slovenskih organizacij v zasebnem in javnem sektorju. Delo posameznih organov koordinira Urad RS za meroslovje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, ki tudi izvaja določene naloge v imenu Odbora za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Ocenjevanje podjetij in javnih inštitucij izvajajo strokovno usposobljeni verificirani neodvisni ocenjevalci iz zasebnega in javnega sektorja. Med podjetji prejemniki nagrad za odličnost v svetu najdemo številna prestižna imena, kot denimo, okviru Demingove nagrade na Japonskem: Toyota, Kawasaki Steel Corp., Hitachi, ipd., v okviru ameriške Malcolm Baldrige Award: Motorola, Ritz-Carlton Hotel Company, Xerox Business Services, AT&T, Texas Instruments, IBM, v okviru evropske nagrade za odličnost: IBM, TNT, Siemens, Volvo, Nokia, Bosch, BMW in drugi. Slovenski prejemniki nagrade PRSPO so: Hermes Softlab d.o.o., Revoz d.d., Iskra Avtoelektrika d.d., Saubermacher&Komunala d.o.o., Sava Kranj d.d., Trimo d.d., Luka Koper d.d., ETI Izlake, Petrol d.d. in Krka d.d.. V okviru Evropske nagrade za odličnost pa so se kot finalisti dokazali: Hermes Softlab, Luka Koper in Trimo. Med njimi je potrebno še posebej omeniti Trimo, ki je leta 2007 dobilo evropsko nagrado (Prize Winner) za voditeljstvo.

MODEL ODLIČNOSTI IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Model odličnosti EFQM 2010

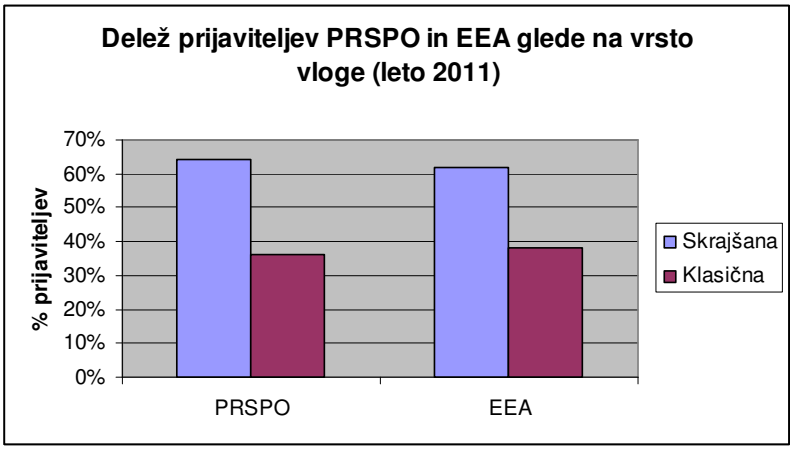
Uporaba evropskega modela odličnosti EFQM, na podlagi katerega poteka ocenjevanje odličnosti poslovanja v okviru nagrad za odličnost, v organizacijah sistematično spodbuja stalne izboljšave v poslovanju, inovativnost in ustvarjalnost pri zaposlenih, dvosmerno komuniciranje, odprto organizacijsko kulturo ter prenos dobrih praks zunaj in znotraj organizacije. Model odličnosti EFQM je osnovan na vzročno posledični povezavi med načinom delovanja oziroma pristopi, ki jih organizacija uporablja pri svojem poslovanju ter dejansko doseženimi rezultati. V slovenskem javnem sektorju je precej razširjeno samoocenjevanje z modelom CAF, predvsem v okviru upravnih enot, občinskih uprav, uporabljajo ga tudi nekateri centri za socialno delo, sodišča, šole, bolnišnice, zavodi ipd. Iz raziskav (SUCAFIEPA 1, 2003; SUCAFIEPA 2, 2005) izhaja, da se model CAF v državah Evropske unije najpogosteje uporablja na željo in s podporo vodstva organizacije kot začetek za vzpostavljanje politike kakovosti oziroma sistema za ocenjevanje uspešnosti delovanja, spodbuja izmenjavo idej med zaposlenimi v organizaciji in pomeni začetek za uvajanje nadaljnjih izboljšav. Temeljna načela odličnosti predstavljajo osnovno filozofijo poslovne odličnosti, ki je sistematično podprta z modelom odličnosti EFQM, RADAR matriko in metodologijo za (notranje) samoocenjevanje in zunanje ocenjevanje. Samoocenjevanje izvajajo zaposleni in lahko znatno pripomore k izboljšani komunikaciji in dialogu med vodji in zaposlenimi, spodbuja odprto organizacijsko kulturo ter inovativno razmišljanje (Kern Pipan, 2011b). Nova verzija modela ohranja 9 meril, 32 podmeril in matriko RADAR. Glavne novosti modela odličnosti EFQM so:

- nov model odličnosti EFQM je splošen in enoten za podjetja kot javne inštitucije, kar ocenjujemo, da bo pripomoglo k boljšemu pretoku informacij, znanja in izmenjavi dobrih praks,
- poenostavljena je struktura ponderjev (uteži) pri posameznih podmerilih in merilih, vsi dejavniki imajo uteži v višini 10%, le merili rezultati odjemalci in ključni rezultati imata utež v višini 15%,
- poenostavljen je tudi jezik in napotki, ki so bolj osredotočeni na to, kar predvsem odlične organizacije počnejo v praksi,
- večji poudarek je na zaposlenih kot nosilcih napredka, stalnih izboljšav, sprememb, ustvarjalnosti in inovativnosti,
- v luči posledic svetovne finančne in gospodarske krize je pomemben poudarek na sistematičnem managementu tveganj,
- večji poudarek osebnim zgledom, prevzemanju odgovornosti in vedenju voditeljev, ki spodbujajo, širijo in vplivajo na razvoj vrednot, vplivajo na način ravnanja z zaposlenimi, kreiranje organizacijske kulture, etike poslovanja in trajnostne prihodnosti za organizacijo in vse njene deležnike (Kern Pipan, 2011c).

Letošnje novosti v ocenjevanju za kandidaturo za priznanje RS za poslovno odličnost 2011

Letos smo na Uradu RS za meroslovje po vzoru Evropske nagrade za odličnost iz Bruslja uvedli vrsto sistemskih metodoloških sprememb z namenom poenostavitve za prijavitelje (podjetja in javne inštitucije) ter še večjega približanja evropskim principom odličnosti. V marcu 2011 smo izdali prevod meril modela odličnosti EFQM 2010, na podlagi katerega poteka ocenjevanje v okviru nacionalnih nagrad v EU. V evropskem javnem sektorju se v zadnjem desetletju pospešeno uporablja Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju (Common Assessment Framework - CAF). Model CAF izhaja iz EFQM modela odličnosti in je prilagojen za javni sektor. Pomembna letošnja novost pri kandidaturi za PRSPO, je poenostavljena priprava vloge za priznanje PRSPO 2011 s tabelaričnimi prikazi. To je pristop, imenovan Approach 2005+, kot ga že poznajo v Evropi, kjer je poudarek na pripravi skoncentriranega pregleda dejavnikov, t.j. prikaza aktivnosti, projektov in rezultatov, ki jih organizacija uporablja za doseganje svojih ciljev. Prav tako je za en dan podaljšan obisk ocenjevalcev v organizaciji s ciljem pregleda dokumentacije, preverjanja dokazov in seveda okrepitve pogovorov z zaposlenimi in vodstvom. Za vpeljavo omenjenih novosti in za podporo prijaviteljem je Urad RS za meroslovje v mesecu marcu in

aprilu organiziral vrsto brezplačnih promocijskih dogodkov, strokovnih srečanj in delavnic s praktičnimi primeri za slovenska podjetja in javne inštitucije. Na podlagi odzivov, ki smo jih prejeli s terena utemeljeno ocenjujemo, da bo nova verzija modela odličnosti pritegnila večje število podjetij in javnih inštitucij najprej k samoocenjevanju in potem h kandidaturi za priznanje PRSPO. Nov, poenostavljen način priprave vloge, ki zahteva precej manj napora in virov je že prvo leto uporabilo 64 % letošnjih prijaviteljev, kar je primerljivo z Evropsko nagrado za poslovno odličnost (EEA), kjer ta odstotek znaša 62 %, medtem ko ostali evropski prijavitelji še vedno uporabljajo klasični način priprave vloge (max. 75 strani). Primerjalni podatki so prikazani v grafu na Sliki 1. Želimo si, da bi na ta način v bodoče pritegnili k sodelovanju v okviru PRSPO več uspešnih majhnih in srednjih slovenskih podjetij.



Slika 1: Primerjava deleža prijaviteljev PRSPO in EEA[1] glede na vrsto vloge

Koristi in učinki uporabe modela odličnosti

O koristih in pozitivnih učinkih uporabe modelov odličnosti je bila opravljena vrsta znanstvenih raziskav po svetu. Naj v nadaljevanju navedemo nekaj najpomembnejših primerov, vključno z rezultati slovenske raziskave. V Evropi je največkrat omenjena raziskava, ki jo je objavil EFQM in sta jo opravila raziskovalca Vinod Singhal iz Georgia Institute of Technology in Kevin Hendricks iz Univerze Western Ontario v ZDA leta 2000. Raziskava je trden dokaz, da uspešno izvajanje načel TQM vpliva na poslovni izid podjetja. Petletno proučevanje več kot 600 dobitnikov nagrade za kakovost je pokazalo, da so vsi po vrsti dosegali pomembno izboljšanje cene redne delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja (Singhal in Hendricks, 2004). Naslednjo znanstveno raziskavo, ki je omenjene izsledke potrdila je opravila skupina raziskovalcev pod vodstvom Louise Boulter na Univerzi v Leicestru v Veliki Britaniji leta 2005. Raziskava je bila opravljena na osnovi podatkov 120 - evropskih in neevropskih nagrajencev za kakovost in odličnost (Boutler et al., 2005). Rezultati so dodatno potrdili dognanja, ki sta jih dokazala Singhal in Hendricks v ZDA. Pri spremljanju različnih ekonomskih pokazateljev so raziskovalci ugotovili, da so dobitniki nagrad v primerjavi s kontrolno skupino dosegali občutno boljše poslovne rezultate. Tri leta po prejemu nagrade za kakovost so organizacije, dobitniki nagrad, v primerjavi s kontrolno skupino npr. dosegli v povprečju za 36 % višjo ceno delnice, 17 % rast dobička iz poslovanja in podobno. Proučevali so dobitnike nacionalnih nagrad za kakovost in odličnost v Evropi, njihovi rezultati so potrdili zgoraj omenjene izsledke ameriške raziskave. Prav tako sta podobno raziskavo opravila raziskovalca Robin Mann in Nigel Grigg iz Centra for Organisational Excellence Research v Novi Zelandiji v okviru zmagovalcev avstralske nagrade za kakovost (Australian Quality Award). Rezultati so pokazali podobne rezultate v korist avstralskih nagrajencev. Od leta 1990 do leta 2003 so spremljali indeks zmagovalcev avstralske nagrade za kakovost,

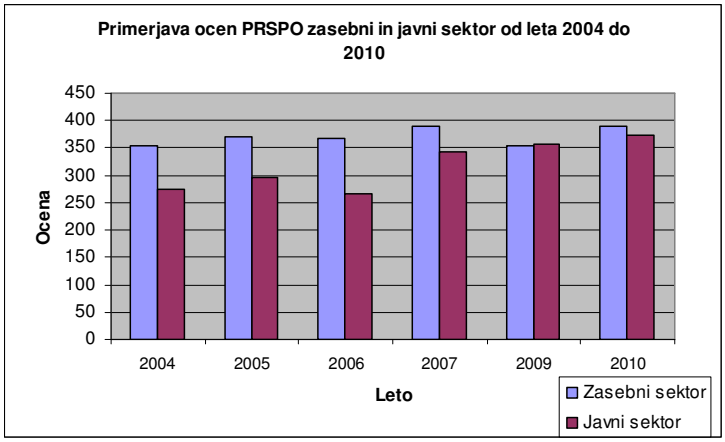
[1] Vir podatkov – EFQM, Brussels

kjer so rezultati presegli rast indeksa skupine S&P 500 v razmerju 3.5 proti 1 (Mann in Grigg, 2006). Prav tako je znanstvena raziskava, ki smo jo opravili leta 2007, na osnovi podatkov slovenskih prijaviteljev nagrade PRSPO potrdila zgoraj omenjene pozitivne učinke. V slovenski raziskavi je sodelovalo 110 velikih podjetij, od tega najboljša slovenska podjetja glede na finančne kazalnike (»top podjetja«), naključno izbrana »kontrolna skupina« po seznamu Gospodarske zbornice Slovenije in prijavitelji priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) v letih 1998 do 2006. Skupna ugotovitev je, da rezultati skupine PRSPO prijaviteljev povečini presegajo rezultate obeh primerjalnih skupin:

- Materialno nagrajevanje je v uporabi v 49,09 % od vseh organizacij, skupina top podjetij 40,83 %; kontrolna skupina 54,36 % in prijavitelji PRSPO 57,39 %.
- Nematerialno nagrajevanje je v uporabi v 35,82 % od vseh organizacij, skupina top podjetij 30,83%; kontrolna skupina 28,72 % in prijavitelji PRSPO 58,26 %.
- Sodelovanje s strokovnimi inštitucijami, inštituti in univerzami pri prenosu znanja in najboljših praks je v uporabi v 36,91 % od vseh organizacij, skupina top podjetij 36,67 %; kontrolna skupina 28,21 % in prijavitelji PRSPO 52,17 %,
- Število evidentiranih predlogov za izboljšave na zaposlenega v vseh organizacijah znaša 0,29; skupina top podjetij 0,25 kontrolna skupina 0,17 in prijavitelji PRSPO 0,59.
- Finančna kazalnika: Kazalnik donosnosti sredstev (ROA) za vse organizacije 4,44; skupina top podjetij 7,17; kontrolna skupina 0,26 in prijavitelji PRSPO 5,83, kazalnik donosnosti kapitala (ROE) za vse organizacije 10,16; skupina top podjetij 13,92; kontrolna skupina 2,01 in prijavitelji PRSPO 16,11 (Kern Pipan, 2010 in Kern Pipan, 2011a). Rezultati vseh navedenih raziskav so pokazali pozitiven vpliv uporabe modelov odličnosti in sistematičnega spodbujanja inovativnosti in stalnih izboljšav v poslovanje, saj so podjetja sodelujoča v okviru nagrad za kakovost in odličnost dosegla primerjalno boljše rezultate.

PRIMERJAVA REZULTATOV PRIZNANJA RS ZA POSLOVNO ODLIČNOST Z EVROPSKO NAGRADO ZA POSLOVNO ODLIČNOST

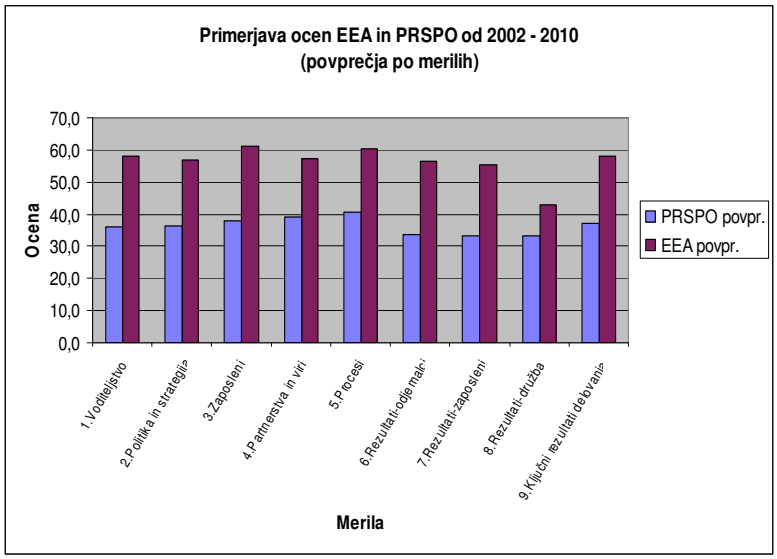
V času od 1996 do sedaj je bilo v okviru priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost na Uradu RS za meroslovje izvedenih 224 ocenjevanj organizacij, od tega 151 v zasebnem in 73 v javnem sektorju. Na izobraževanjih za prijavitelje in ocenjevalce je bilo na Uradu za meroslovje usposobljenih preko 1200 udeležencev in preko 550 ocenjevalcev. Primerjalni podatki na Sliki 2 glede povprečnih doseženih točk v okviru ocenjevanja za PRSPO med javnim in zasebnim sektorjem od leta 2004 do leta 2010 kažejo, da točke v javnem sektorju v zadnjih letih naraščajo hitreje kot v zasebnem sektorju.



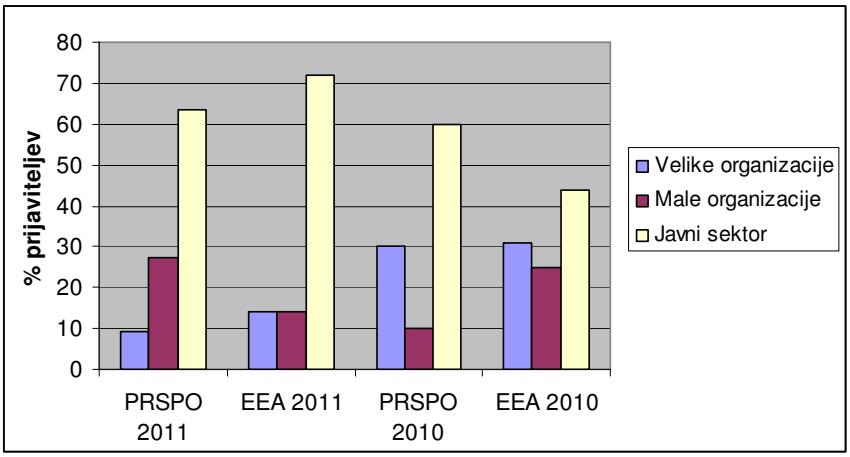
Slika 2: Primerjava doseženih rezultatov PRSPO v zasebnem in javnem sektorju

Primerjava doseženih točk med PRSPO in EEA v letih 2002 do 2010 na Sliki 3 pokaže, da rezultati v okviru nagrade PRSPO zaostajajo med 150 do 200 točk v povprečju za evropsko nagrado za odličnost. Primerjava povprečij doseženih točk obeh nagrad za odličnost po merilih modela odličnosti pokaže, da so največje razlike pri merilih, ki opredeljujejo vodenje in ljudi zunaj in znotraj organizacije - voditeljstvo (22 točk), zaposleni in odjemalci (23 točk).

Primerjalna analiza je pokazala, da večina organizacij, ki se odloča za uvajanje modela odličnosti EFQM izhaja iz velikih proizvodnih in storitvenih organizacij (PRSPO 67 odstotkov, EEA 54 odstotkov), sledijo majhne in srednje velike organizacije (PRSPO 24 odstotkov, EEA 35 odstotkov) ter organizacije iz javnega sektorja (PRSPO 9 odstotkov, EEA 11 odstotkov). V zadnjih dveh letih pa se je stanje obrnilo v prid deleža organizacij iz javnega sektorja. Tako je bilo v postopku PRSPO 2010 stanje naslednje: 10 prijaviteljev, od tega 60 odstotkov iz javnega sektorja, 10 odstotkov majhnih in srednjih podjetij ter 30 odstotkov velikih podjetij (Kern Pipan in Leon, 2011). Podobno stanje je mogoče zabeležiti v PRSPO 2011 in EEA 2011 (Slika 4).



Slika 3: Primerjava doseženih rezultatov EEA[2] in PRSPO



Slika 4: Primerjava strukture prijaviteljev PRSPO in EEA[3] po kategorijah nagrade (2010-2011)

[2] Vir podatkov – EFQM, Brussels

SKLEPNE UGOTOVITVE

Model odličnosti EFQM je nedavno beležil dvajset let svojega delovanja in obenem doživel nekaj večjih sprememb in posegov, kot denimo pri zaposlenih, ustvarjalnosti in inovativnosti ter pri voditeljstvu in strateškem odločanju v organizaciji. Voditeljstvo s svojim osebnim zgledom in vedenjem spodbuja, širi in vpliva na razvoj vrednot, organizacijske kulture in etike poslovanja na vseh ravneh ter odgovornemu, etičnemu, odločanju, ki temelji na zdravih temeljih in vključuje tudi management tveganj in predvidevanj za uspešno prihodnost. Svetovna gospodarska kriza se kaže vse bolj kot kriza vrednot in posledično tudi odločanja, ki jo je povzročilo neodgovorno vodenje oziroma slabe managerske odločitve temelječe nemalokrat tudi na načrtnem izigravanju zakonodaje, neupoštevanju etičnih principov, poštenega poslovanja in odnosa do svoje organizacije, zaposlenih, družbe in drugih deležnikov. Primerjava doseženih povprečnih ocen voditeljstva, zaposlenih in odjemalcev med slovensko in evropsko nagrado za odličnost nam pokaže šibkost slovenskih organizacij prav pri omenjenih merilih. Sedanje negotovo stanje v slovenskem gospodarstvu z različnimi managerskimi manevri nekdaj navidezno uspešnih podjetij (in njihovih managerjev) to sliko samo še utrjuje. Prav tako vse večji javno - finančni primanjkljaj opominja na vzročno - posledično povezavo javnega in zasebnega sektorja, obenem pa odpira vprašanja po nujnih ukrepih za dvig produktivnosti, nižanju stroškov ter racionalizaciji v javnem sektorju. Na drugi strani imamo resnično uspešna slovenska podjetja, ki so se s svojim voditeljstvom in spodbujanjem ustvarjalnosti in inovativnosti pri svojih zaposlenih dokazala tudi mednarodno, kjer se lahko naučimo dobrih praks in jih razširimo tako v zasebne kot v javne organizacije s ciljem večje uspešnosti in višje konkurenčnosti v državi (Kern Pipan, 2011b). Urad RS za meroslovje je letos tudi s spremembami v postopku – novi model in poenostavitve prijave za nagrado, naredil korak naprej v smeri iskanja in animiranja slovenskih podjetij za odličnost.

LITERATURA

Boutler, L. et al. (2005). Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance. Centre of Quality Excellence: The University of Leicester.

EFQM, EFQM Excellence Model (2009). ISBN 978-90-5236-501-5, Brussels.

Kern Pipan, K. (2010). Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije: doktorska disertacija Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

Kern Pipan, K. (2011a). Stalne izboljšave in inovativnost kot gradnika poslovne odličnosti, 23. forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, Vzgoja, izobraževanje in vseživljensko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva, Otočec.

Kern Pipan, K. (2011b). Voditeljstvo, odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM, Odgovornost javnega sektorja, XVII. Dnevi slovenske uprave, zbornik referatov, Fakulteta za upravo, Ljubljana.

Kern Pipan, K. (2011c). Priznanje RS za poslovno odličnost in nova verzija modela odličnosti EFQM 2010, Urad RS za meroslovje,

[3] Vir podatkov – EFQM, Brussels

http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Novice/Slo/PRSPO-model-EFQM-2010.pdf (objavljeno avgust 2011)

Kern Pipan, K. & Leon, L. (2011). Perspektiva, motivi in izzivi za poslovno odličnost. 30. *Mednarodna* konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija prihodnosti. Portorož (pp. 554-560). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Mann, R. & Grigg, N. (2006). A Study of National Strategies for Organizational Excellence, Multinational Alliance for the Advancement of Organizational Excellence Conference -Oxymorons. Empty Boxes, or important Contributions to Mangement Thought and Practice. Sydney.

MIRS, EFQM model odličnosti (2011). ISBN 978-961-6215-28-2, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.

MJU, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF 2006 (2007). ISBN 978-961-91580-9-8, Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana.

Singhal, V.R. & Hendricks, K. (2004). Kakšne koristi prinaša izvajanje modela?, Model odličnosti EFQM, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.

SUCAFIEPA 1, Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations, pri dobljeno decembra 2003, http://www.eipa.nl/CAF/Articles/CAF_ENG_DG.pdf,.

SUCAFIEPA 2, Study on the Use of The Common Assessment Framework (CAF) In European Public Administration, pridobljeno maja 2005, Http://Www.Eipa.Nl/Caf/Surveys/2005/Study_En_V02.Pdf?Submit=English